cooperativa
SOLIDARIETA'

Immaginare innovazioni nel tempo della crisi

- Seminari di confronto tra imprese profit e no profit

- Ricerca "L'altra faccia del Nord Est"

Padova, gennaio - giugno 2011

Via dei Ronchi 15
35127 Padova
tel 049 8705903
fax 049 8705915

Cooperativa Solidarietà società cooperativa sociale
Codice Fiscale e P. IVA 01070500283
REA di Padova 175961- Iscrizione Albo Società Cooperative A116944
http://www.cooperativasolidarieta.it e-mail: info@cooperativasolidarieta.it

Socio di Banca Popolare Etica

cooperativa
SOLIDARIETA'

Premessa

Da qualche tempo, come Cooperativa sociale, percepiamo una difficoltà crescente nel realizzare la nostra mission: realizzare inserimenti lavorativi in condizioni di sostenibilità economica.

La crisi, ma soprattutto la necessità di anticipare i suoi potenziali effetti negativi, ci ha così spinto in quest'ultimo periodo a capire come ri-progettare il futuro sociale e economico della nostra impresa sociale.

Di fronte a un mercato animato da competizioni sempre più esasperate, di fronte a una committenza pubblica attenta più alla possibilità di risparmiare che di inserire nel circuito produttivo persone "svantaggiate", abbiamo pensato di non rimanere spettatori, ma di avviare un confronto sui problemi del fare impresa oggi a servizio dello sviluppo socioeconomico di un territorio.

Abbiamo così redatto alcuni appunti, che ci hanno permesso di riattraversare l'esperienza sociale e imprenditoriale condotta dalla Cooperativa Solidarietà in questi anni. Questi appunti, cui abbiamo dato il titolo "Elaborare nuove progettualità di impresa nel tempo della crisi", hanno costituito una prima piattaforma di riflessione che ci ha permesso di aprire un confronto con altri soggetti accomunati dagli stessi interessi di ricerca.

Crediamo molto nel significato e nell'utilità del confronto. L' ipotesi è che oggi uscire dagli stretti recinti dell'agire quotidiano possa innescare idee e innovazioni, utili a non interrompere il percorso di sviluppo delle imprese sociali. Un percorso che inquesti anni ha creato coesione sociale, oltre che valore economico.

Abbiamo trovato un interlocutore sensibile nella Fondazione Nord Est, in particolare nella figura del suo direttore dott. Daniele Marini. Con lui abbiamo condiviso un'analisi del momento presente e una riflessione sulle strategie con cui le imprese possono far fronte alla crisi. In particolare due linee di azione ci paiono importanti per reggere le sfide che oggi si pongono per le imprese: fare ricerca e costruire partnership.

Dal confronto con Daniele Marini è così emersa l'idea di avviare due iniziative:

- un'indagine per capire lo stato di salute e le prospettive di sviluppo delle imprese sociali in Veneto. Abbiamo chiamato quest'indagine "L'altra faccia del Nord Est" perché riguarda un mondo ancora poco o mal conosciuto da chi non vi lavora, spesso confuso con la beneficenza o l'assistenza. L'intento dell'indagine è quello di far conoscere al territorio le capacità produttive e di inclusione sociale delle imprese non profit e di capire quali sinergie con il mondo profit sono prefigurabili;
- il ciclo di seminari "Come generare risorse per immaginare e progettare innovazioni di impresa", con il quale la Cooperativa Solidarietà si propone di costruire partnership di carattere culturale (volte cioè a offrire occasioni di scambio di conoscenze e saperi utili ad affrontare la crisi attuale), ma anche partnership commerciali e sinergie formative per formare una classe dirigente capace di far fronte alle sfide organizzative della contemporaneità.

Nelle pagine che seguono presentiamo sia gli appunti "Elaborare nuove progettualità di impresa nel tempo della crisi", sia la proposta del ciclo di seminari "Come immaginare e progettare innovazioni di impresa". Per quanto riguarda invece l'indagine, non appena saranno disponibili i primi esiti li renderemo noti.

Stefano Bolognesi (presidente), Stefania Pasqualin (coordinatrice generale)

Via dei Ronchi 15
35127 Padova
tel 049 8705903
fax 049 8705915

Cooperativa Solidarietà società cooperativa sociale
Codice Fiscale e P. IVA 01070500283
REA di Padova 175961- Iscrizione Albo Società Cooperative A116944
http://www.cooperativasolidarieta.it e-mail: info@cooperativasolidarieta.it

Socio di popolare BancaEtica

cooperativa
SOLIDARIETA'

ELABORARE NUOVE PROGETTUALITA' DI IMPRESA NEL TEMPO DELLA CRISI

Appunti per discutere

1. La Cooperazione sociale davanti a una crisi di sostenibilità

La cooperazione sociale si è sviluppata a partire dagli anni '80 sulla base di un "patto", più o meno esplicito, con la committenza pubblica.

Il patto consisteva nell'impegno della cooperazione sociale a offrire opportunità di lavoro a soggetti in carico ai servizi socio-assistenziali o sociosanitari. Soggetti che, potendo accedere a un lavoro (seppur protetto) e quindi a un reddito, smettono di gravare sulla spesa sociale locale (erogazione di sussidi).

L'ente pubblico, da parte sua, si impegnava a riservare la concessione di appalti alle cooperative sociali in modo che queste potessero svolgere la loro funzione di accompagnamento all'autonomia delle persone assistite. La legge 381 del 1991 ha sancito questo patto, specificando le categorie di soggetti svantaggiati da inserire nelle cooperative sociali.

Da alcuni anni, tuttavia, la cornice dentro cui si collocava il patto è andata in crisi. I singoli comparti dell'ente pubblico sembrano preoccupati perlopiù a risparmiare anziché a offrire opportunità di lavoro ai soggetti svantaggiati. Questa logica, benché abbia una sua razionalità, impedisce di vedere che se nel proprio settore si risparmia, nell'altro settore (i servizi sociali) si pone il problema di come far fronte all'aumento di richieste di contributi economici. Richieste a cui i servizi non riescono a rispondere, con il conseguente aumento di impoverimento e insicurezza sociale.

Il segnale più evidente della crisi è che le cooperative sociali vedono comprimersi gli spazi della loro attività economica e sociale. Si riducono sia le commesse ottenute dall'ente pubblico sia i margini di utile che queste commesse davano. Di conseguenza si riducono gli spazi per fare gli inserimenti lavorativi.

Peraltro già da tempo molte cooperative sociali, per poter stare dentro al mercato sociale, hanno alzato le soglie di accesso delle persone inviate dai servizi (selezionando i soggetti più capaci di produttività, in particolare i detenuti in misura alternativa alla pena, e rinunciando a inserire i soggetti più fragili, in particolare i soggetti psichiatrici che necessitano di un accompagnamento elevato), suscitando lamentele da parte dei servizi che vedono aumentare le persone in carico senza poter dare loro una prospettiva di autonomia.

Diversi fattori hanno concorso a mettere in crisi il patto tra ente pubblico e cooperazione sociale.

- Il primo è l'aziendalizzazione interna all'ente pubblico. L'introduzione (a partire dagli anni '90) di principi aziendalistici, in particolare la compartimentazione interna all'ente pubblico (tanti settori, ognuno con un proprio bilancio), ha fatto sì che siano venute meno le condizioni che permettevano all'ente pubblico di vedere una convenienza economica nel riservare una quota di appalti alle

Via dei Ronchi 15
35127 Padova
tel 049 8705903
fax 049 8705915

Cooperativa Solidarietà società cooperativa sociale
Codice Fiscale e P. IVA 01070500283
REA di Padova 175961- Iscrizione Albo Società Cooperative A116944
http://www.cooperativasolidarieta.it e-mail: info@cooperativasolidarieta.it

Socio di Banca Popolare Etica

cooperative sociali. Le cooperative sociali infatti, inserendo nel circuito produttivo persone altrimenti a carico dei servizi sociali, contribuivano a ridurre la spesa sociale locale. Ma se il bilancio pubblico viene frammentato in tanti sottobilanci, ogni settore dell'ente pubblico avrà convenienza a mettere in gara i servizi che prima erano affidati alle cooperative sociali (es. la gestione del verde, le pulizie, ecc.). Perché le cooperative, se è vero che portano risparmi sulla spesa sociale complessiva, difficilmente possono avere la stessa produttività delle imprese profit e dunque se vanno in gara sono meno competitive.

- Il secondo fattore sono le logiche populiste di ricerca del consenso politico. Oggi i governi nazionali, per mantenere le promesse fatte in campagna elettorale, tendono a scaricare sui livelli locali il taglio delle tasse. È accaduto con l'abolizione dell'Ici, che era una tassa con cui i comuni finanziavano i servizi alla persona. A loro volta, i livelli locali, disponendo di meno risorse, tendono a scaricare i tagli subiti su altri (ad esempio sui soggetti fornitori di prestazioni). È accaduto in quest'ultimo periodo a molte cooperative sociali che facevano le pulizie nella scuola di vedersi tagliare di un 20% il prezzo del servizio in seguito alla riduzione delle risorse a disposizione per le scuole.
- Il terzo fattore è la crisi economico-finanziaria esplosa in questi ultimi due anni. La crisi economico-finanziaria ha messo in grande evidenza i vincoli di bilancio a cui sono oggi sottoposte le amministrazioni locali. Se già da qualche anno il patto di stabilità aveva posto vincoli alla capacità di spesa degli enti locali, oggi questi vincoli sono inaspriti in seguito al minor gettito fiscale conseguente alla crisi economica.
- Altri fattori che contribuiscono a mettere in crisi la cornice dentro cui si è sviluppato il patto tra cooperazione sociale ed ente pubblico sono il mercato unico europeo, che non permette più di riservare appalti di una certa consistenza alle cooperative sociali e la competizione al ribasso che porta aziende profit a partecipare a queste gare d'appalto facendo offerte al massimo ribasso, pur di sopravvivere in una fase di crisi. Infine è da segnalare la crisi della cultura dei diritti, cultura che portava a riconoscere la necessità per la società di destinare risorse per le parti più deboli della società.

Oggi le cooperative sociali, a seguito della rottura del patto con l'ente pubblico, vivono una crisi di sostenibilità economica. Una crisi annunciata da tempo, che ha gravi ripercussioni sulla possibilità di coniugare prodotto sociale (possibilità di inserire lavorativamente soggetti svantaggiati) e prodotto economico (possibilità di mantenere la qualità delle prestazioni e di avere un bilancio economico soddisfacente, tale da poter garantire il pagamento degli stipendi e un margine per lo sviluppo aziendale).

2. COME LA COOPERATIVA SOLIDARIETÀ SI È MOSSA IN QUESTI ANNI DAVANTI ALLA CRISI

All'interno di questo scenario, la Cooperativa Solidarietà si è posizionata cercando di non chiudersi in una rivendicazione quasi ideologica del ruolo dell'impresa sociale o cercando una protezione politica. In questi anni, ci sembra che la Cooperativa abbia affrontato la crisi attraverso quattro orientamenti, che le hanno consentito finora di sostenere un percorso di sviluppo.

Via dei Ronchi 15
35127 Padova
tel 049 8705903
fax 049 8705915

Cooperativa Solidarietà società cooperativa sociale
Codice Fiscale e P. IVA 01070500283
REA di Padova 175961- Iscrizione Albo Società Cooperative A116944
http://www.cooperativasolidarieta.it e-mail: info@cooperativasolidarieta.it

Socio di Banca Popolare Etica

A) **L'orientamento al futuro**. In questi anni ci siamo accorti che l'organizzazione riesce a essere sostenibile nella misura in cui non si ripiega nella mera gestione del presente, della crisi qui e ora, ma riesce a proiettarsi in uno spazio-tempo futuro. Sempre più ci siamo resi conto che la capacità di immaginarsi il futuro ha una ricaduta positiva sull'organizzazione, perché si mettono in atto cambiamenti organizzativi che tengono conto degli scenari futuri. L'aver prefigurato il futuro ci ha consentito di orientare i processi decisionali (come gestire le risorse umane, come prendersi cura dei committenti, come rendere visibile il prodotto sociale, ecc.) in modo che le trasformazioni del mercato non avessero un impatto distruttivo sulla vita dell'impresa. Immaginare il futuro diventa una risorsa importante per capire come impresa verso dove andare, quale organizzazione darsi. Se è vero che non possiamo decidere i cambiamenti economici e sociali, possiamo però attrezzarci per non subirli totalmente.

B) **La centralità del lavoratore**. La cura delle persone per la Cooperativa è stata una risorsa strategica ai fini della sostenibilità. In questi anni abbiamo rivolto una costante attenzione a far sì che le persone riuscissero a dare un senso alla fatica del lavoro, a rigenerare le motivazioni, a valorizzare le competenze di cui ciascuno era portatore. L'aver messo al centro il lavoratore ha fatto sì che la nostra impresa abbia avuto risultati soddisfacenti, sia dal punto di vista economico sia dal punto di vista degli inserimenti lavorativi. Questo orientamento si è tradotto dal punto di vista organizzativo nel costante coinvolgimento delle persone rispetto al lavoro: individuando con loro quale fosse la collocazione migliore, aiutandole a capire in quale contesto lavorativo fossero, quali fossero le attese dei committenti e così via. Un risultato di questa attenzione alle risorse umane è stato non solo uno scarso assenteismo e turn over, ma anche il fatto che alcuni lavoratori che erano stati espulsi da altre organizzazioni da noi siano diventati soggetti produttivi.

C) **Un'organizzazione mutevole, dinamica**. Ripensando all'esperienza di questi anni, ci siamo accorti di quante riorganizzazioni abbiamo fatto. Di fronte alle richieste impreviste dei committenti o alle domande di accompagnamento quotidiano da parte dei lavoratori più in difficoltà, abbiamo cercato di capire come potevamo organizzarci. Ciò ha richiesto un investimento continuo nel ripensare il tipo di organizzazione più funzionale alle attese dei committenti e alle esigenze delle persone. L'ipotesi che abbiamo cercato di perseguire è stata quella di intendere l'organizzazione come processo e non come qualcosa di statico. Un'organizzazione che costantemente cerca di interagire con gli imprevisti, che fa i conti con i cambiamenti che avvengono nel mercato.

D) **Il territorio come capitale sociale**. In questi anni, accanto alla fornitura di servizi, la Cooperativa ha dedicato molte risorse a costruire occasioni di riflessione non solo con i diversi clienti e committenti dell'impresa, ma con tutti i cittadini che abitano il territorio, nella consapevolezza che la sostenibilità di un'impresa sociale è data dal grado di condivisione sociale che vi è rispetto alla sua mission. Un territorio sensibile al valore di creare opportunità di lavoro per i soggetti svantaggiati è un territorio favorevole allo sviluppo di una cooperativa sociale. I laboratori di ricerca con i servizi socio-assistenziale e sociosanitari, le serate rivolte alla cittadinanza, i documenti scritti collettivamente con i sindacati, enti locali, altre cooperative sociali, sono tutte iniziative promosse in questi anni a partire dall'idea che quanto più un'impresa riesce a costruire connessioni e scambi tra i soggetti, tanto più cresce il capitale sociale di un territorio (cioè la dotazione di fiducia, di modalità condivise di far fronte alle sfide di un territorio).

Via dei Ronchi 15
35127 Padova
tel 049 8705903
fax 049 8705915

Cooperativa Solidarietà società cooperativa sociale
Codice Fiscale e P. IVA 01070500283
REA di Padova 175961- Iscrizione Albo Società Cooperative A116944
http://www.cooperativasolidarieta.it e-mail: info@cooperativasolidarieta.it

Socio di popolare BancaEtica

Questi quattro orientamenti in tutti questi anni ci hanno permesso di far fronte alla crisi economica e sociale. Ma oggi ci rendiamo conto di come siamo in presenza di una nuova fase dell'andamento economico e sociale del Nordest. Per noi una cartina di tornasole di questa nuova fase è data dal fatto che sono aumentate le persone che ogni venerdì contattano gli uffici della Cooperativa per avere un colloquio di lavoro, i servizi sono sempre più pressati da un'utenza in difficoltà e chiedono alle cooperative di accoglierle, le cooperative da parte loro hanno poche risorse a loro disposizione e si trovano di fronte a committenti sempre più esigenti. Ma soprattutto è cambiato il contesto sociale e culturale. Oggi è più difficile creare sinergie, partnership e scambi perché ciascuno tende a concentrarsi sulla propria sopravvivenza, a pensare che la sostenibilità della propria impresa sia data da quanto più individualmente è in grado di far fronte alla crisi.
Si assiste al prevalere di posizionamenti individualistici nel mercato, che attivano una erosione del capitale sociale e culturale.
A partire da questa nuova fase della crisi, pensiamo che sia importante creare opportunità di confronto e scambio con altri attori del sistema socioeconomico del Nordest in modo da poter affrontare con altri e non da soli questa nuova fase della nostra storia.

3. DALLA COLLOCAZIONE NEL MERCATO SOCIALE ALLA RICERCA DI UN MERCATO ATTENTO ALLE RADICI SOCIALI

In questo momento storico, forse non ha più senso per una cooperativa sociale continuare a ragionare nella prospettiva di un mercato sociale. In prospettiva infatti l'ente pubblico difficilmente potrà destinare più risorse alla cooperazione sociale. Né la logica della sussidiarietà, nella quale molte cooperative confidano per riprendere fiato, sembra dischiudere spazi sicuri di protagonismo al privato sociale. In questo senso, continuare a rivendicare per sé un ruolo all'interno di un patto che oggi, per i motivi detti, è andato in crisi non sembra una strada incoraggiante.

Perché non pensare di collocarsi in un mercato che ha radici sociali, cioè che dà valore alle relazioni sul territorio, alla qualità della vita che si riesce a sviluppare facendo impresa? In un mercato che riscopre il legame con la società locale, interlocutori della Cooperativa non sono più solo gli enti pubblici o le altre cooperative o servizi, ma tutti i soggetti imprenditoriali che si riconoscono in una prospettiva di questo tipo.

Fine

Via dei Ronchi 15
35127 Padova
tel 049 8705903
fax 049 8705915

Cooperativa Solidarietà società cooperativa sociale
Codice Fiscale e P. IVA 01070500283
REA di Padova 175961- Iscrizione Albo Società Cooperative A116944
http://www.cooperativasolidarieta.it e-mail: info@cooperativasolidarieta.it

Socio di popolare BancaEtica

cooperativa
SOLIDARIETA'

COME IMMAGINARE E PROGETTARE INNOVAZIONI DI IMPRESA?

Un ciclo di seminari dedicati alla gestione strategica delle risorse umane

1. L'IPOTESI DEI SEMINARI: COSTRUIRE NETWORK TRA IMPRESE PERMETTE DI SCAMBIARE SAPERI E IMMAGINARE INNOVAZIONI

Sempre più le imprese del Nord Est oggi si confrontano con una crisi economico-finanziaria che, per poter essere affrontata e gestita, richiede loro di non pensarsi da sole, ma collocate all'interno di una rete di soggetti imprenditivi.

In un territorio tradizionalmente caratterizzato dal valore del *fare da sé*, si sta oggi diffondendo la consapevolezza della necessità di fare rete-sistema fra imprese. Una consapevolezza che nasce dall'intuire che la competizione futura passerà sempre più attraverso la capacità di realizzare sinergie e fare "massa critica".

Come si legge in *Nord Est 2010. Rapporto sulla società e l'economia* (editore Marsilio, 2010): "La dizione 'fare sistema' è divenuta un richiamo costante a mettere a fattore comune le risorse (sempre più scarse) disponibili, al fine di migliorare le performance di una comunità, di una pubblica amministrazione piuttosto che di un sistema produttivo" (D. Marini, S. Oliva, p. 16).

In quest'ipotesi di sviluppo, fare rete-sistema è vista come la modalità per sviluppare apprendimenti organizzativi e sociali, per favorire lo scambio delle conoscenze e dei saperi guadagnati negli anni nell'affrontare le criticità aziendali, per individuare obiettivi e ricercare progettualità condivise. *Fare rete permette insomma di utilizzare risorse e potenzialità già presenti nel contesto socioeconomico*, creando inoltre forme eque e sostenibili di distribuzione dei rischi, degli investimenti e dei risultati.

Innovazioni di qualche peso – secondo gli studiosi – sono oggi quasi sempre innovazioni di sistema, ossia innovazioni che coinvolgono diversi operatori e diverse competenze: "La scommessa sulle proprie capacità è sempre, in qualche misura, una scommessa collettiva, un atto di coraggio che si basa sulle credenze e sull'affidabilità di una rete sociale, fatta di persone e imprese interdipendenti. Persone e imprese che non solo accettano di dipendere l'una dalle altre, ma che fanno della loro condizione di interdipendenza una condizione di forza" (E. Rullani, ibidem, p. 277).

La presenza di legami di fiducia tra persone (gruppi sociali, comunità, territorio) e tra aziende (filiere, reti, alleanze) tende quindi a essere sempre più considerata come una risorsa importante nell'immaginare una prosecuzione possibile di molte esperienze imprenditoriali, oggi messe sotto pressione dalla crisi. Più che pensarsi da sole e far leva unicamente sulle proprie risorse, la strada indicata come più promettente sembra essere quella di *sviluppare processi di co-innovazione e di co-investimento* che i singoli non avrebbero la possibilità e la convenienza di portare avanti da soli.

Via dei Ronchi 15
35127 Padova
tel 049 8705903
fax 049 8705915

Cooperativa Solidarietà società cooperativa sociale
Codice Fiscale e P. IVA 01070500283
REA di Padova 175961- Iscrizione Albo Società Cooperative A116944
http://www.cooperativasolidarieta.it e-mail: info@cooperativasolidarieta.it

Socio di popolare BancaEtica

L'ipotesi di fondo è dunque che la possibilità di immaginare innovazioni a livello organizzativo e produttivo sia data dall'avviare processi cooperativi tra più attori del sistema produttivo. *Essere rete per affrontare la crisi può rivelarsi una risorsa sia per lo sviluppo delle singole imprese che per la vitalità e sostenibilità del tessuto produttivo locale.*

A partire da quest'ipotesi, la Cooperativa Solidarietà insieme alla Fondazione Nord Est intende promuovere un ciclo di seminari aperto a imprese appartenenti sia all'area no profit che profit. I seminari vogliono essere un'occasione di scambio sulle esperienze di innovazione sperimentate nelle organizzazioni produttive. Si intende mettere a confronto esperienze e saperi diversi, nella convinzione che ciò possa favorire l'immaginazione e l'intuizione di nuove sperimentazioni di impresa attivabili nel territorio.

2. L'AREA DI RIFLESSIONE: LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE COME LEVA PER PROMUOVERE INNOVAZIONI

Proponiamo un primo ciclo di seminari finalizzato a scambiare le diverse esperienze realizzate in questi anni sulla gestione delle risorse umane come leva per avviare e sostenere dei processi di innovazione organizzativi e produttivi.

A fronte di tendenze a investire meno di un tempo nel capitale umano delle organizzazioni, molte esperienze imprenditoriali si sono invece caratterizzate in questi anni per un'attenzione contraria. Si ritiene che oggi, in contesti di risorse scarse, sia sempre più decisivo capire come utilizzare al meglio le risorse già presenti nei contesti organizzativi e produttivi, in primis i lavoratori. Aiutare le persone a capire il senso del proprio lavoro, alimentare e rigenerare le motivazioni, riconoscere e valorizzare le competenze di ciascuno nell'affrontare in modo originale i molteplici problemi che si pongono nella quotidianità lavorativa, si rivelano spesso fattori decisivi per l'innovazione di un'organizzazione.

Anche nel mondo della cooperazione sociale, in questi anni, ci si è resi conto di come gestire le risorse umane voglia dire prima di tutto accompagnare *processi di attribuzione di senso al lavor*o. Abbiamo rivolto una costante attenzione a far sì che le persone riuscissero a dare un significato alla fatica quotidiana, a rigenerare le motivazioni, a valorizzare le competenze di cui ciascuno è portatore. Questo orientamento si è tradotto dal punto di vista organizzativo nel costante *coinvolgimento delle persone rispetto al lavoro*: individuando con loro quale fosse la collocazione migliore, aiutandole a capire quali fossero le attese dei committenti, suscitando processi di responsabilizzazione rispetto al lavoro come "bene comune" da tutelare, e così via.

Gestire le risorse umane ha inoltre voluto dire presidiare e promuovere dentro l'organizzazione processi di scambio e integrazione tra i diversi operatori e professionisti per affrontare in modo innovativo le criticità (ad es. incontri tra coordinatori di squadra, incontri tra lavoratori appartenenti alla stessa squadra di lavoro, incontri tra responsabili dell'area amministrativa contabile e responsabili dell'Ufficio sociale...). Attivare connessioni tra le diverse parti dell'organizzazione si è rivelato un modo strategico per promuovere delle innovazioni.

Via dei Ronchi 15
35127 Padova
tel 049 8705903
fax 049 8705915

Cooperativa Solidarietà società cooperativa sociale
Codice Fiscale e P. IVA 01070500283
REA di Padova 175961- Iscrizione Albo Società Cooperative A116944
http://www.cooperativasolidarieta.it e-mail: info@cooperativasolidarieta.it

Socio di popolare BancaEtica

Ci sembra importante, in un momento storico segnato da difficoltà e sfide comuni, confrontarci con altre organizzazioni non solo del non profit, ma anche e soprattutto del profit. Pensiamo che la possibilità di scambiare saperi ed esperienze su come le diverse organizzazioni hanno attivato processi di gestione delle risorse umane accresca le potenzialità di sviluppo in questa fase di crisi.

3. GLI INCONTRI/SEMINARI

Si propongono due incontri, dalle ore 10,30 alle ore 13,00, con possibilità di pranzo insieme. I focus degli incontri saranno i seguenti:

- ***Come gestire il personale nelle fasi recessive? (22 febbraio 2011)*** - Le imprese oggi si trovano a dover affrontare fasi di recessione che richiedono di prendere decisioni relative alla ricollocazione delle persone. Come gestire creativamente queste fasi con un'attenzione sia alle persone sia alla sostenibilità dell'impresa? Come accompagnare i lavoratori in esubero a una riconfigurazione della loro esistenza che non sia solo distruttiva? Come immaginare percorsi di riqualificazione delle competenze?

- ***La gestione dell'interazione/integrazione tra culture diverse nei posti di lavoro. (marzo 2011, data in via di definizione)*** - I luoghi di lavoro sono sempre più multiculturali. Alle difficoltà linguistiche si aggiungono anche difficoltà legate all'incontro tra diverse culture lavorative. Come contenere gli effetti improduttivi dell'interculturalità? Come rendere generativo l'incontro tra le differenze?

4. ORGANIZZAZIONE DEGLI INCONTRI

Gli incontri verranno introdotti da una breve presentazione del focus.
A ogni incontro verranno presentate due esperienze significative da parte delle aziende partecipanti.

Via dei Ronchi 15
35127 Padova
tel 049 8705903
fax 049 8705915

Cooperativa Solidarietà società cooperativa sociale
Codice Fiscale e P. IVA 01070500283
REA di Padova 175961- Iscrizione Albo Società Cooperative A116944
http://www.cooperativasolidarieta.it e-mail: info@cooperativasolidarieta.it

Socio di popolare BancaEtica